

Тетяна В. Гринько, Олександр П. Крупський
**ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглянуто франчайзинг як інструмент виходу й присутності на ринку; наведено основні його переваги, в тому числі, в галузі туризму й гостинності; проаналізовано роль франчайзингу для туристичних підприємств у сучасній економічній системі; на прикладі компанії "TUI GROUP" розглянуто формування організаційної культури в індустрії подорожей; на основі опитування працівників сектору виявлено проблеми щодо ігнорування важливості формування організаційної культури та розроблено рекомендації з їх подолання.

Ключові слова: організаційна культура; франчайзинг; франчайзер; франчайзі; туристичне підприємство.

Табл. 1. Рис. 1. Літ. 36.

Татьяна В. Гринько, Александр П. Крупский
**ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ТУРИСТИЧЕСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассмотрен франчайзинг как инструмент выхода и присутствия на рынке; приведены основные его преимущества, в том числе, в области туризма и гостеприимства; проанализирована роль франчайзинга для туристических предприятий в современной экономической системе; на примере компании "TUI GROUP" рассмотрено формирование организационной культуры в индустрии путешествий; на основе опроса работников сектора выявлены проблемы, связанные с игнорированием важности организационной культуры и разработаны рекомендации по их преодолению.

Ключевые слова: организационная культура; франчайзинг; франчайзер; франчайзи; туристическое предприятие.

Tetiana V. Grynko¹, Oleksandr P. Krupskyi²
**FRANCHISING AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL
CULTURE FORMATION IN TOURISM**

The article considers franchising as a tool for market penetration and presence on it and also provides its main advantages, in tourism and hospitality sector in particular; examines the role of franchising for tourism enterprises within the contemporary economic system; pays attention to organizational culture as a factor of franchising development in the travel industry ("TUI GROUP" case study). On the basis of employee survey the key problems are revealed associated with neglecting the importance of organizational culture formation and recommendations on overcoming these problems are offered.

Keywords: organizational culture; franchising; franchisor; franchisee; tourism enterprise.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку економіки, зміни в глобальному економічному середовищі, такі як зниження торговельних бар'єрів, підсилення міждержавних інтеграційних зв'язків і гомогенності поведінки споживача, зумовлюють проблему пошуку нових форм, методів, інструментів та механізмів виходу на зовнішні ринки, що можливо лише за умов формування організаційної культури (ОК) підприємств, оскільки саме ОК дозволяє

¹ Oles Gonchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine.

² Oles Gonchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine.

обрати адаптивний засіб дій в кожній ситуації. ОК є важливим компонентом конкурентоспроможності для підприємств сфери послуг. Зокрема, культура відіграє роль індикатора щодо загальноприйнятої й неприпустимої поведінки із клієнтом, очікуваних наслідків певних дій, стилю менеджменту й соціальних стосунків, якості послуг тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських та зарубіжних науковців вивчали принципи та особливості формування ОК підприємств стосовно сучасного мінливого середовища функціонування. Так, Г.М. Захарчин [1], Ю.Л. Лукашевич [4] в своїх роботах аналізували ОК з погляду її впливу на ефективність діяльності підприємства; Г.О. Колесніков [3] – забезпечення якості продукції; Л.М. Карамушка [2] та А.В. Фурман [5] з точки зору психології. Однак, питання «імпорту культур», зокрема на туристичних підприємствах, все ще не вирішено. Ефективним інструментом «імпорту» може стати саме франчайзинг.

Теорія франчайзингу є відносно новою для економічної науки. Перші ґрунтовні роботи відносяться до 1970-х років. У них розглядалися, зокрема, зміна прав власності (Ш. Хант [15]), ефективність співробітництва (С. Нортон [24]; Ф. Лафонтен [19]), контроль і координація в ході процесу (Д. Бріклі та Р. Дарк [8]; Р. Лал [20]), причини, наслідки й особливості перетинання франчайзинговими системами кордонів (Ф. Макінтайр та С. Хусзах [22]; Б. Куїнн [25]); здійснювався акцент на підприємстві (П. Кауфман [18]); вивчався досвід функціонування мережевих компаній (Д. Хусейн та К. Шромм [17]). Однак, в ході дослідження авторами було виявлено, що застосування франчайзингу в галузі туризму й гостинності залишилося поза увагою фахівців, досі не систематизовано зв'язок цього виду співробітництва з організаційною культурою підприємства.

Метою дослідження є визначення проблем щодо ігнорування важливості формування організаційної культури та розробка рекомендації з їх подолання на засадах опитування працівників туристичних підприємств.

Основні результати дослідження. Специфікою сьогодення є необхідність швидкого реагування на зміни в економіці. Своєчасна реакція стає можливою завдяки сильній організаційній культурі (СОК) на підприємстві. Але часу та ресурсу для формування СОК завжди не вистачає, і чим менше підприємство, тим менше і можливості користуватися ОК як інструментом конкурентної боротьби. Вступаючи у франчайзингові відносини, підприємство отримує не тільки технологію, знання та вміння, а й ОК, яка вже зарекомендувала себе як адекватна ринковим умовам.

Термін «франчайзинг» походить від "franc", що означає «звільняти» або «надавати свободу або імунітет від певних навантажень/обмежень» [11]. Комерційний франчайзинг за своєю суттю є довгостроковими договірними відносинами, за яких франчайзер, володар торговельної марки, надає бізнес-концепцію для однієї або декількох інших осіб, франчайзі, що, в свою чергу, згодні заплатити внесок за відповідний договір. При цьому, найчастіше до обов'язків франчайзера відноситься постійне удосконалення стратегії управління, навчання учасників та організація послідовної маркетингової політики. У свою чергу, франчайзі відповідає за забезпечення звітності щодо продуктив-

ності праці, збір інформації про ринок, максимальне задоволення потреб споживача [35], сплату роялті і розподіл ризиків [16]. Статистика останніх років (наприклад, у США) свідчить, що франчайзингові угоди є перспективним видом співробітництва, перш за все, для представників малого й середнього бізнесу (рис. 1). Саме франчайзингові підприємства продемонстрували свою стійкість під час економічної кризи 2008–2009 років.

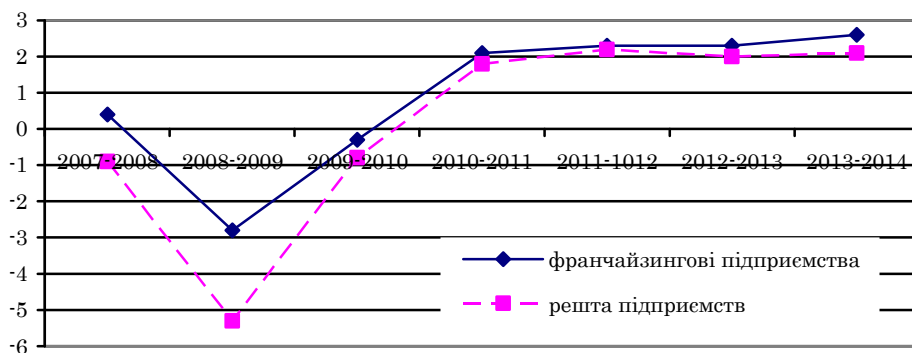


Рис. 1. Динаміка рівня зайнятості на франчайзингових підприємствах США порівняно з рештою підприємств, % [11]

Як бачимо з рис. 1, в США за роки рецесії втрати відповідних підприємств щодо кількості працевлаштованих були найменшими (2,8% проти 5,3% в інших секторах у 2008–2009 рр.); більш швидким виявилось й «одужання»: в 2010–2011 рр. приріст показника становив 2,1% (1,9%); 2011–2012 рр. – 2,3% (2,2%); 2012–2013 рр. – 2,3% (2,0%); 2013–2014 рр. – 2,6% (2,1%, до 8510000 робочих місць в абсолютному виразі). Підвищилася й кількість франчайзингових закладів (на 1,7% станом на 2014 р., з 757 453 до 770 368); обіг – на 4,7%, досягши позначки 839 млрд дол. США (максимальне значення й приріст за період 2007–2014 рр.). Питома вага галузі у ВВП становила приблизно 3,5% (472 млрд дол. США) в 2013 р.; прогнозні цифри для 2014 р. дорівнювали 4,5% і 493 млрд дол. США відповідно [11; 14].

На жаль, американська статистика щодо франчайзингу не розглядає туризм як окрему складову для аналізу. Проте, до лідерів галузі належать безпосередньо пов'язані із подорожами ресторанний бізнес (зростання спостерігалось починаючи з 2010 р. – 3,8%, у 2011 р. – 6%, 2012 р. – 3,5%, 2013 р. – 3,9%); надання житла в тимчасове користування, в т.ч., готелі й мотелі (підйом на 7–8% в 2010–2011 рр., близько 4% – у 2012–2014 рр.); побутові послуги, зокрема, транспортні із значною часткою автомобільного лізингу (5,3% очікуваних у 2014 р. порівняно із 2,4% у попередньому році) [12; 13].

Успіхи франчайзингу в рекреації пояснюються підвищенням ефективності за рахунок економії на масштабі; можливістю швидко вийти на ринок за низьких капітальних витрат і знизити рівень опортунізму в міжфірмових стосунках; здійсненням відчутного впливу на споживачів шляхом реклами й інших методів просування; прискоренням реалізації продукту за допомогою утворення дистриб'юторської мережі; задоволенням внутрішніх потреб ком-

панії (вирішення поставлених завдань) й співробітників (мотивація); всілякої підтримки розвитку франчайзі (забезпечення ноу-хау, в тому числі, доступу до системи франчайзер-онлайн бронювання авіаквитків, турів, готелів, й територіальної ексклюзивності; користування єдиною комп'ютерною системою, як наслідок, розгортання бізнесу надшвидкими темпами; підвищення кваліфікації, спільний брендинг; цінова політика, спрямована на зростання конкурентоспроможності всіх підрозділів; ширший спектр пропозицій і вища вірогідність продажів «гарячих» турів або «відпочинку вихідного дня»; за необхідності – спрощений кредит і сприяння в отриманні сертифікату якості ISO; організація поїздок агентів з метою «побачити, що пропонуєте», програми залучення клієнтів тощо) [9; 26]; сприяння підвищенню рівня соціальної відповідальності як фірм, що надають послуги, так і подорожуючих.

Франчайзинг практично не має обмежень, за виключенням сфер, пов'язаних з виробництвом високотехнологічних продуктів і необхідністю їх обслуговувати. До таких не належить туризм, який станом на сьогодні забезпечує 9% світового ВВП (6 трлн дол. США), надає 120 млн прямих робочих місць і 125 млн непрямих в суміжних галузях (так, наприклад, в 2011 р. авіакомпаніями було перевезено 2,8 млрд пасажирів і 47,6 млн т авіаційних вантажів по 36 тис. маршрутах; в 2010 р. 8,4 млн «прямих працівників» додали 539 млрд дол. США до глобального ВВП, що приблизно дорівнює частці Швейцарії чи Польщі, «непрямих» – 9,3 млн і 618 млрд). В індустрії туризму на даний час задіяний кожний одинадцятий зайнятий на планеті; прогнозується, що до 2022 р. це число може зрости ще на одиницю. Навіть за умови нестабільності й нерівномірності економічної ситуації, наявності макроекономічних проблем в країнах різного рівня конкурентоспроможності (зокрема, безробіття, яке загрожує, перш за все, молоді) статистика рекреаційної промисловості вселяє певний оптимізм. За даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), кількість міжнародних туристських прибуттів підвищилась на 4% в період з січня по серпень 2012 р. порівняно з аналогічним періодом 2011 р.; загальні витрати на подорожі також збільшилися. При цьому, в лідери за витратами вибились представники країн, що розвиваються (Бразилія, Китай та Індонезія); не дивлячись на визначені труднощі, не відмовилися від відпочинку за кордоном і громадяни розвинених держав (необхідно зауважити, що вони дещо змінили структуру бюджету, почали сприймати поїздку як необхідність, а не розкіш) [1, 57–58].

Безумовно, ситуація пояснюється успішністю функціонування франчайзингової системи, яка, згідно із висновками О. Райт і Е. Грейс, визначається трьома основними передумовами: конгруентністю цілей (співпадінням мети кожного співробітника й організації в цілому), комунікацією й організаційною культурою (ОК) [36].

Кожна організація створює власну культуру, проте, мабуть, питання її якості є найважливішим саме у франчайзинговій мережі, оскільки ділова репутація окремої філії впливає на імідж всього бренду; сприяє як залученню нових клієнтів, так і втраті таких, що вже стали постійними. За створення сильної організаційної культури (СОК) будь-які співробітники – від топ-менеджера до допоміжного персоналу – розуміють, більш того, сприймають

як керівництво до дій бачення, цінності та переконання компанії; поєднують зусилля задля досягнення мети; не плутають швидкоплинний настрій (в тому числі, ейфорію) із складовими СОК. Практикою доведено, потенційний інвестор не вкладатиме кошти в організацію із сумнівною культурою [14], оскільки рішення щодо укладання угоди приймається франчайзі з урахуванням трьох моментів: по-перше, співпадіння економічних очікувань з отриманим прибутком; по-друге, наявність підтримки з боку засновника бізнесу; по-третє, міцність міжособистісних відносин по вертикалі, включаючи довіру, надійність систем обміну інформацією, відчуття команди тощо, іншими словами, рівень розвитку корпоративної культури [21].

Ось чому одним з найскладніших завдань, що постають перед франчайзером, є підсилення й розповсюдження на мережу, що створюється, корпоративної культури, яка вже існує в головному офісі. Ця складність пояснюється географічною відстанню, розмаїттям потреб франчайзі, їх досвіду й особливостей організації виробничого процесу; неможливістю уніфікувати стратегії й підходи; беззаперечним впливом на імідж компанії в цілому нового члена «угруповання», який із зрозумілих причин відрізняється браком необхідних знань, кваліфікації (і часто — відповідальності) [7]; необхідністю змусити кожного сприймати себе в якості важливого гвинтика єдиного механізму.

Кожна ОК є унікальною. У випадку із франчайзингом ОК фактично створює взаємопов'язані елементи продуманої системи, що не дозволяє сприймати її як набір окремих осіб, які просто використовують спільну марку. Побудова та підтримка культурного базису франчайзингового ланцюга потребує турботи й уваги вищого менеджменту/лідерів франчайзера, що зарекомендували себе фахівцями з використання всіх можливих інструментів, наявних на даний момент [10].

Узагальнений досвід фахівців-практиків дозволив виокремити 4 види організаційної культури, притаманної франчайзинговим установам (в якості критерію виступали стосунки й рівень турботи франчайзера):

- *«бюрократія»* — ускладнена багаторівнева система, що базується на жорсткому дотриманні правил й передбачає помітне зменшення повноважень (можливостей приймати рішення) по мірі просування вниз ієрархічною драбиною; концентрується на збереженні статус-кво, уникненні прийняття на себе особистої відповідальності; характеризується жорстким опором нововведенням з боку покупця ліцензії, несприйняттям оригінальних думок. Політика головного офісу спрямована на дотримання жорсткого контролю; надає перевагу безпеці над продуктивністю й ефективністю.

- *«доброзичлива диктатура» (патерналістські стосунки)*. Як правило, неформальні структури, де люди, фактично, змушені «відчувати себе добре»; гарний настрій і лояльність до керівництва вважаються чи не найважливішими рисами. Такого роду культура застосовується, найчастіше, франчайзі «сімейного типу» (перевагою вважається не рівень кваліфікації, а дружба, родинні зв'язки й довіра); по суті є дисфункціональною, оскільки ліцензіати виявляються з часом нездатними до самостійних рішучих дій;

- *«управління та контроль»* — на думку фахівців, доволі дієвий спосіб спілкування, оскільки поєднує централізацію прийняття рішень у вищому

ешелоні із значним делегуванням повноважень франчайзі; іноді супроводжується створенням консультативних комітетів, куди кожен може запропонувати свою ідею. За такого типу корпоративної культури представники філій повинні особливо прискіпливо ставитися до «надрукованого в договорі дрібним шрифтом»: менеджери головної компанії люблять перестраховуватися, вважають, що за відсутності контролю робота неможлива, наполягають на необхідності покарання за недоліки й стимулювання за заслуги, визнаючи природність помилок і наполягають на мінімізації їх кількості;

- «культура досягнення» — створює найбільш сприятливий ґрунт для отримання значних довгострокових результатів, надаючи комфортне робоче середовище, що приваблює й утримує висококваліфікованих франчайзі, керівників і співробітників. Лідери розглядають себе як постійних координаторів процесу; ставлять за свою мету виявлення проблем і надання імпульсу для їх вирішення; мотивують підлеглих довірою, підтримкою, інформацією, знаннями, свободою; отримують задоволення від особистісного й професійного процвітання всіх без виключення ланок [21]. Саме вона притаманна беззаперечним лідерам за показниками діяльності серед франчайзерів, зокрема, таким всесвітньо відомим мережам, як "Windham Hotel Group", "Accor", "Hilton Worldwide", "Intercontinental Hotel&Resort", "Louvre Hotels", "Marriott International", "Rezidor" тощо.

Усі перераховані вище мережі належать до готельного бізнесу. Тому для більш детального аналізу автором була обрана компанія "TUI Travel", заснована в 2007 р. в результаті злиття кількох фірм, що забезпечували дистрибуцію, авіаперевезення, відпочинок, а також одного туроператора в складі "TUI Group", і "First Choice Holidays PLC". Станом на сьогодні "TUI Travel" представлена в 30 країнах світу; обслуговує майже 30 млн подорожуючих; володіє 220 брендами, 130 літаками, 232 готелями із 155 тис. місць, які відрізняються високим рівнем обслуговування й дотримання екологічних стандартів, чотирма круїзними лайнерами ("MS Europa 2" (5-зірок + *), "MS Europa" (5-зірок + *), "MS Hanseatic" і "MS Bremen" (4-зірки + *)); забезпечує надання диверсифікованого портфелю товарів і послуг — від різноманітних турів і проживання для клієнтів різного статусу, до нішевого продукту, такого, як фрахтування яхт, експедиції й студентські поїздки [34]. Результати зусиль компанії, спрямованих на підвищення рівня задоволення потреб туристів, наведено в табл. 1.

Під час аналізу таблиці автори ставили за мету з'ясувати, яким чином кількість працівників впливає (за інших рівних умов цей показник можна асоціювати з розширенням мережі) на фінансові показники туристичної групи. Зокрема, була підтверджена наявність помірного зв'язку обігу в цілому (коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,622650815$) і від туризму, зокрема, з чисельністю персоналу ($R^2 = 0,758952127$); щодо прибутку до відрахування процентних витрат, податків і амортизації, кореляція спостерігалася в туризмі ($R^2 = 0,085651773$) й логістиці ($R^2 = 0,739898806$). Для решти напрямів вплив виявився зворотнім (R^2 для логістики й круїзів дорівнював -0,201094427 і -0,515398333 відповідно; прибуток по круїзах не показав залежності $R^2 = -0,534264272$, як і загальний $R^2 = -0,243090147$). Для з'ясування думки робітників туристичної галузі щодо

Таблиця 1. Окремі показники діяльності "TUI Travel"*

	Рік									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013
	Обіг (млн євро)									
Напрямок діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
туризм	12671	13319	14097	14085	15638	18588	15728	16867	17681,5	17796
логістика (готелі)	3915	2687	3834	6254	6202	6220	380	362,6	384,7	403,1
інші види послуг (крюїзи)	2629	2040	1688	577	26	60	178,7	200,8	231	261
Всього	19215	18046	19619	20916	21866	24868	16286,7	17430,4	18297,2	18460,1
	Прибуток до відрахування процентних витрат, податків і амортизації (млн євро)									
туризм	532	345	365	779	684	541	455,1	640	745,1	844,5
логістика (готелі)	567	300	318	212	621	405	193,7	215,7	245,1	254,8
інші види послуг (крюїзи)	623	267	166	193	18	-24	15,2	19,7	11	-19,1
Всього	1722	912	849	1184	1323	922	664	850,1	1001,2	1080,2
	Кількість працівників (особи)									
	64257	57716	62947	53930	68521	70254	71398	73707	74445	73812

* узагальнено за даними [27–33].

отриманих даних, на базі туристичних підприємств Дніпропетровської й Запорізької областей було проведене анкетування, яке показало наступне:

- 67% респондентів пов'язали незадовільну ефективність збільшення штату низькою його кваліфікацією в країнах, що розвиваються;
- 54% відзначили відсутність зацікавленості в підвищенні якості (при цьому 73% очікували на кращі доходи);
- 51% погодилися, що СОК більш позитивно вплинула би на виробничі показники і рівень лояльності як співробітників, так і споживачів;
- 37% не приховували відсутність бажання навчатися, навіть за рахунок роботодавця;
- 28% не вважали ОК чимось, достойним поваги;
- 16% нічого не чули про ОК на своєму підприємстві.

Отже, понад чверть співробітників взагалі не пов'язують ОК із ефективністю роботи туристичного підприємства. Понад третина — не бачать зв'язку між рівнем своєї професійної компетентності та культури із результатами своєї роботи, а дві треті респондентів взагалі звинувачують некомпетентних «інших» у проблемах роботи підприємств. Все це свідчить, що, незважаючи на поширення у суспільстві поняття ОК, більшість спеціалістів не мають чіткого уявлення про взаємозв'язок між ефективністю роботи туристичного підприємства та ОК, яку бачать користувачі послуг. Формування та впровадження, а згодом і підтримка ОК на належному рівні є досить трудомісткою процедурою, яка тільки на останньому етапі стає прозорою для більшості співробітників. Відсутність розуміння того, що СОК є інструментом, за допомогою якого підприємство набуває конкурентних переваг і, як наслідок, більш впевнено відчуває себе у ринкових взаємовідносинах, продемонстрували менше половини опитуваних. Тобто, співробітники не вважають за доцільне займатися впровадженням ОК та її підтримкою, а основним вважають власну матеріальну зацікавленість, не розуміючи наявності зв'язку між задоволенням користувачів туристичних послуг і зовнішніми атрибутами ОК.

Висновки. У середовищі, що постійно змінюється, суттєво важливим для компанії стає розуміння ролі культурного розмаїття й розвитку бізнесу, спроби працювати за межами країни базування, отже вони потребують імплементації гнучкої організаційної культури. З метою створення (зміцнення) СОК у франчайзинговій мережі здається за доцільне:

- спільними зусиллями (за залучення працівників материнської компанії, філій, постачальників, інших зацікавлених осіб) розробити стратегічний план (Кодекс поведінки), в основу якого буде покладено місію, бачення, цінності;
- сформулювати цілі розвитку, шляхи їх досягнення, роль франчайзера й франчайзі у виконанні поставлених завдань;
- особливу увагу приділити позитивній і негативній мотивації, чітко прописати відповідальність контрагентів у випадку порушення договору;
- проводити на постійній (повторюваній) основі «роуд-шоу» СОК: кожен з інсайдерів повинен усвідомити, що без сприйняття культури як основного чинника дій, прийняття рішень тощо робота в компанії неможлива. Для підвищення ефективності заходів рекомендується максимально залучати до проведення подібних презентацій всі зацікавлені сторони;

- забезпечити зворотній зв'язок франчайзер-франчайзі, компанія-клієнт. Це дозволить проаналізувати впливовість маркетингових програм і навчальних проєктів; оцінити ступінь здатності «ланок ланцюга» «дихати єдиним повітрям»;

- не випускати з поля зору міфи й історії як інструмент, що надихає на рух уперед, створює перспективу, відкриває можливості;

- підкреслити роль лідера у забезпеченні атмосфери натхнення й лояльності.

Подальші роботи автора будуть присвячені саме механізмам формування сильної організаційної культури в системі менеджменту туристичних підприємств; визначенню її впливу на фінансові показники діяльності компаній галузі; доведенню існування зв'язку між корпоративною культурою й прихильністю співробітників і споживачів послуг.

1. Захарчин Г.М., Теребух А.А., Лісовська Л.С. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури: сучасна парадигма і прикладний аспект: Монографія. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2009. – 440 с.

2. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – К.: Ніка-центр, 2000. – 332 с.

3. Колесніков Г.О. Організаційна культура менеджменту якості, 2010 // archive.nbuv.gov.ua.

4. Лукашевич Ю.Л. Організаційна культура як передумова ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві, 2011 // archive.nbuv.gov.ua.

5. Фурман А.В. Ідея професійного методологування: Монографія. – Ялта; Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 205 с.

6. Blanke, J.; Chiesa, T. (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation. Insight Report. World Economic Forum. 517 p.

7. Bloom, B. (2011). Establishing a Strong Corporate Culture to Provide Franchisee Support. International Franchise Association. Franchising World September 2011 // www.franchise.org.

8. Brickley, J.A., Dark, R. (1987). The Choice of Organizational Form: the Case of Franchising. Journal of Financial Economics, 18: 401–420.

9. Bunea-Bonta, C.A., Petre, M. (2009). Franchise in Romanian Tourism. Munich Personal RePEc Archive (MPRA). Constantin Brancoveanu, University of Pitesti, Romania // mpra.ub.uni-muenchen.de.

10. Caffey, A.A. Maintaining Culture in a Fast-Growing Franchise System. AllBusiness. YourSmall Business Advantage // www.allbusiness.com.

11. Economic Outlook. Franchise Business (2014). International Franchise Association // emarket.franchise.org.

12. Franchise Business Economic Outlook for 2013 (2013). International Franchise Association. Educational Foundation. IHS Global Insight // www.franchise.org.

13. Franchise Business Economic Outlook for 2014 (2014). International Franchise Association. Educational Foundation. IHS Global Insight // franchiseeconomy.com.

14. Hackel, E. Strong Cultures Sell More Franchises. Franchise Update Sales Report. Ingage Consulting. International Franchise Association // www.franchisebusinessreview.com.

15. Hunt, S.D. (1973). The Trend toward Company-Operated Units in Franchising. Journal of Retailing, 53: 71–83.

16. Hussain, D. (2010). Multi-Unit Ownership Strategy in Franchising. Dissertation. University of Vienna // othes.univie.ac.at.

17. Hussain, D., Schromm, C. (2009). Multi-unit Franchising: A Case Study Analysis. University of Sarajevo. 4th International Conference on Economics and Management of Networks, September 3 to September 5, 2009. 27 p.

18. Kaufmann, P.J. (1996). The State of Research in Franchising. Franchising Research: An International Journal, 1(1): 4–7.

19. Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. Rand Journal of Economics, 23(2): 263–283.

20. Lal, R. (1990). Improving Channel Coordination through Franchising. Marketing Science, 9: 299–318.

21. *Mathews, J., Scott, T.* (2010). Franchisee-Centered, Results-Oriented Culture. The Franchise Sales Tipping Point: 10 Keys to Creating a Franchise Sales Breakthrough. Franchise Performance Group // www.franchiseperformancegroup.com.
22. *McIntyre, F.S., Huszagh, S.M.* (1995). Internationalization of Franchise Systems. *Journal of International Marketing*, 3(4): 39–56.
23. *Nastaran, A.* (2009). Adoption of Franchising: Cultural Barriers and Pitfalls in Iran. Master's Thesis. Tarbiat Modares University, Faculty of Engineering; Lulea University of Technology // epubl.ltu.se.
24. *Norton, S.W.* (1988). An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. *Journal of Business*, 61: 197–218.
25. *Quinn, B.* (1999). Control and Support in an International Franchise Network. *International Marketing Review*, 16(4/5): 345–362.
26. *Tadarakov, D.* (2013). Franchising: Business Formula of 21st Century, 3rd International Conference on Tourism and Hospitality Management. Organized by Tourism Research Institute, Athens, Greece // jotr.eu.
27. TUI Group (2004). Annual Report 2004. Moving Assets. Convincing Details. TUI Aktiengesellschaft // www.tui-group.com.
28. TUI Group (2005). Annual Report 2005. Moving People. Connecting Market. TUI Aktiengesellschaft // www.tui-group.com.
29. TUI Group (2007). Annual Report 2007. New Dimension. New Opportunities. TUI Aktiengesellschaft // www.tui-group.com.
30. TUI Group (2008). Corrected Annual Report 2008. Decisive Steps. Clear Focus. TUI Aktiengesellschaft // www.tui-group.com.
31. TUI Group (2010). Annual Report 2009/2010. TUI Aktiengesellschaft // www.tui-group.com.
32. TUI Group (2011). Annual Report 2010/2011. TUI Aktiengesellschaft // www.tui-group.com.
33. TUI Group (2013). Annual Report 2012/2013. TUI Aktiengesellschaft // www.tui-group.com.
34. TUI Travel Official Site (2014). Tuitravel // www.tui-group.com.
35. *Volery, T., Hackl, V.* (2010). The Promise of Social Franchising as a Model to Achieve Social Goals. *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA. Edward Elgar Publishing // im.univie.ac.at.
36. *Wright, O., Grace, A.* (2011). Trust and Commitment within Franchise Systems: An Australian and New Zealand Perspective. Griffith University. Brisbane, Australia // www98.griffith.edu.au.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2014.